

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тема управління ефективністю останнім часом набуває все більшої актуальності. Все частіше керівники різних підприємств виявляють зацікавленість у розробці заходів щодо підвищення ефективності їхньої діяльності, про що свідчать публікації у періодичних виданнях. Важливо розуміти, що управління ефективністю – багатогранна проблема, яка потребує використання різних підходів та концепцій. Тому завдання керівників, які спрямовують діяльність підприємств на підвищення його ефективності, полягає у виборі підходу, який у найбільшій мірі відповідає умовам функціонування організації та не порушує загальної концепції її управління.

Так, представник адміністративно-класичної школи менеджменту Г. Емерсон дотримувався погляду, згідно з яким „головною турботою управлінця має бути ефективність” [1, с. 117]. Я. Зеленецький вважав ефективність основною метою управління [2, с. 123]. І понині саме ефективність з погляду управлінців є найбільш важливою характеристикою діяльності підприємства.

Однак, незважаючи на актуальність зазначеної проблеми, її теоретичні основи залишаються розкритими недостатньо, що перешкоджає її практичному вирішенню. Тому, використовуючи системний підхід в управлінні, вважаємо за доцільне удосконалити концептуальні положення управління ефективністю діяльності підприємства, які мають висвітлювати такі основні питання:

- визначення сутності об'єкта управління ефективністю діяльності підприємства;
- обґрунтування можливості та необхідності управління ефективністю діяльності підприємства;
- ідентифікація суб'єктів управління ефективністю діяльності підприємства;
- формування мети (завдань) управління ефективністю діяльності підприємства;
- визначення функціонального змісту управління ефективністю діяльності підприємства;
- обґрунтування принципів (вимог) здійснення управління ефективністю діяльності підприємства;
- формулювання методичних засад оцінки управління ефективністю діяльності підприємства.

Пропонуємо наступний взаємозв'язок між положеннями управління ефективністю діяльності підприємства (рис. 1).

Значна роль підвищення ефективності в розвитку підприємства та забезпеченні інтересів його власників і персоналу визначають необхідність безперервного управління нею.

Таким чином, враховуючи сутність понять „управління” та „ефективність”, на наш погляд, доцільно визначити, що управління ефективністю діяльності підприємства являє цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

Об'єктом управління ефективністю діяльності вважаємо процес функціонування підприємства, а суб'єктами – певне коло осіб, що реалізують завдання управління ефективністю.

Головною метою управління ефективністю діяльності вважаємо забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному і перспективному періоді.



Рис. 1. Концептуальні положення управління ефективністю діяльності підприємства

Враховуючи цю головну мету, зазначимо, що система управління ефективністю діяльності підприємства покликана вирішувати наступні завдання:

1. Забезпечення максимізації розміру ефекту при відповідному ресурсному потенціалі підприємства і ринковій кон'юнктурі. Це завдання реалізується шляхом оптимізації складу ресурсів і забезпечення їх ефективного використання. Основними природними обмежувачами розміру ефекту виступають максимально можливий рівень використання ресурсного потенціалу та кон'юнктура товарного й фінансового ринків, що склалася на даний момент.

2. Забезпечення оптимального співвідношення між рівнем ефекту і допустимим рівнем ризику. Між цими двома показниками існує прямо пропорційний зв'язок. З урахуванням відношення менеджерів до господарських ризиків формується допустимий рівень останніх, що визначає агресивну, помірну (компромісну) чи консервативну політику здійснення тих чи інших видів діяльності або проведення окремих господарських операцій. Зважаючи на заданий рівень ризику, у процесі управління повинен бути максимізований рівень ефекту.

3. Забезпечення високої якості ефекту. У процесі формування ефекту діяльності підприємства повинні бути насамперед реалізовані резерви його зростання за рахунок операційної діяльності, що забезпечує основу перспективного розвитку підприємства.

У межах операційної діяльності основну увагу необхідно приділити забезпеченню зростання ефекту за рахунок збільшення обсягів основної діяльності та освоєння нових перспектив.

4. Забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства. Цей рівень за умови успішної діяльності повинен бути не нижче середньої норми прибутковості на ринку капіталу, при необхідності відшкодувати підвищений підприємницький ризик, пов'язаний зі специфікою діяльності підприємства, а також інфляційні втрати.

5. Забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства у майбутньому періоді. Оскільки прибуток є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів системи, його розмір визначає потенційну можливість створення фондів, що забезпечують її майбутній розвиток.

6. Забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства. Це завдання покликане забезпечувати максимізацію добробуту власників у перспективі. Темп зростання ринкової вартості значною мірою визначається рівнем капіталізації прибутку, отриманого підприємством у звітному періоді. Кожне підприємство, враховуючи умови і завдання господарської діяльності, саме визначає перелік критеріїв оптимізації розподілу прибутку на його капіталізовану та споживчу частини.

7. Забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутках. Програми участі персоналу в прибутках мають гармонізувати інтереси власників підприємства та його найманих працівників, а також, з одного боку, ефективно стимулювати трудовий внесок цих працівників у формування прибутку, а з іншого – забезпечувати досить прийнятний рівень їх соціального захисту, який держава в сучасних умовах повністю забезпечити не в змозі.

Усі перелічені завдання управління ефективністю тісно взаємопов'язані, хоча окремі з них характеризуються різною направленістю. Тому в процесі управління ефективністю діяльності підприємства окремі завдання повинні бути оптимізовані.

Обґрунтування мети, завдань управління ефективністю, а також змісту окремих етапів процесу управління ефективністю має спиратися на процесний підхід до управління.

Як відомо, процесний підхід передбачає виокремлення та опис окремих функцій менеджера. Управління розглядається як процес, тому що робота щодо досягнення цілей за допомогою інших – це не яка-небудь одночасна дія, а серія безперервних дій, які називаються управлінськими функціями. Звідси процес управління являє собою суму усіх функцій, тобто видів цілеспрямованої діяльності щодо об'єкта управління. Вони зумовлені кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу, і їм властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що поєднані спільністю значення і відіграють певну роль в управлінській діяльності.

Використовуючи процесний підхід та враховуючи погляди А. Файоля, М. Мескона та інших науковців щодо класифікації функцій управління, пропонуємо розглянути п'ять функцій управління: цілевизначення, планування, організацію, мотивацію, контроль, а також два процеси: прийняття рішень і комунікації, які об'єднують окремі функції в єдиний процес управління ефективністю діяльності підприємства [3, с. 77].

Для визначення функціонального змісту управління ефективністю пропонується використовувати розповсюджене виокремлення спеціальних функцій управління [4, с. 52, 58-62]. Використовуючи такий підхід, управління ефективністю діяльності можна розглядати як одну зі спеціальних функцій управління, пов'язану з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю підприємства.

Ми пропонуємо розглядати управління ефективністю діяльності як систему, яка складається з дев'яти підсистем – напрямів (управління обсягами діяльності, управління фінансами, управління персоналом та його соціальним розвитком, управління ризиками, управління витратами, управління маркетинговою діяльністю, управління якістю кінцевого продукту, управління розвитком діяльності, управління охороною навколишнього середовища) відповідно до функціональних сфер діяльності підприємства, що у повній мірі дає можливість розкрити сутність управління ефективністю діяльності підприємства.

Визначення основ управління ефективністю діяльності підприємства має базуватися на опануванні світової теорії та практики менеджменту, їх творчому розвитку з урахуванням, по-перше, умов діяльності підприємств у нашій державі, по-друге, специфічних завдань даного функціонального напрямку управління.

Сучасний етап розвитку теорії та практики менеджменту визначається взаємним погодженням принципів і інструментів управління, розроблених у межах трьох домінуючих концепцій (підходів) – процесна, системна та ситуаційна, а також концептуальних положень стратегічного управління.

Найважливішим методологічним положенням управління ефективністю ми вважаємо використання системного підходу, яке зумовлює системне бачення основних напрямів і етапів роботи. Останні мають бути проведені для досягнення мети управління ефективністю діяльності підприємства, взаємозв'язків, які існують між ними, і мають бути враховані при розробці плану заходів для забезпечення ефекту синергії.

Управління ефективністю діяльності підприємства має базуватися також на ситуаційному підході до управління. Його практичне застосування в процесі управління ефективністю діяльності підприємства передбачає:

1. Опанування теоретичних засад і типового інструментарію управління ефективністю діяльності підприємства.

2. Критичну оцінку теоретичних концепцій і методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків застосування.

3. Правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного підприємства.

4. Розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей і завдань управління ефективністю діяльності підприємства в найкоротші терміни та з найменшими витратами.

Окрім розглянутих вище домінуючих підходів, у сучасній літературі з питань менеджменту поступово відокремлюються новітні підходи, які зараз перебувають у стадії формування. Хочемо звернути увагу на один із них, а саме: соціально-етичний менеджмент. Незважаючи на дискусійність і новітність цього підходу, його окремі наукові здобутки, на нашу думку, дають можливість суттєво поглибити розуміння сутності та специфіки управління ефективністю діяльності підприємства.

Соціально-етичний менеджмент орієнтує управлінський процес на зниження ймовірності або недопущення прийняття рішення, яке здатне завдати шкоди окремим об'єктам, які перебувають у сфері його впливу (постачальники, посередники, покупці, інші господарські партнери, персонал, власники, суспільство в цілому, зовнішнє суспільне та природне середовище тощо). Якщо все ж таки таке рішення буде прийнято, то за концепцією соціально-етичного менеджменту необхідно буде розробити та впровадити достатньо вагомі компенсуючі заходи.

Прийняття рішень у соціально-етичному менеджменті обов'язково передбачає прогнозування наслідків кожного із запропонованих управлінських рішень задля подальшою оцінки допустимості їх прийняття. Якщо наслідки управлінського впливу не визнаються допустимими, вони мають бути вилучені з розгляду.

У рамках управління ефективністю діяльності підприємства врахування наслідків окремих управлінських рішень, на нашу думку, є надзвичайно важливим. При цьому оцінка наслідків має проводитися окремо відносно працівників підприємства та його власників.

Розробка методології управління ефективністю діяльності підприємства має базуватися і на стратегічному підході до управління діяльністю підприємства в цілому з урахуванням особливостей та обмежень, які притаманні даному напрямку управлінської діяльності. Використання даного підходу дає можливість визначити зміст управління ефективністю діяльності підприємства як процесу формування загального плану забезпечення ефективного функціонування підприємства, який розробляється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства, стану зовнішнього оточення, часових і ресурсних обмежень управління ефективністю.

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються невизначеністю та високою швидкістю змін у зовнішньому оточенні підприємства. За цих умов посилюється інтерес до розробки методологічних основ формування адаптивних систем управління, які ґрунтуються на теорії хаосу та самоорганізації.

Управління ефективністю діяльності підприємства має відповідати таким вимогам:

1. Відстежувати відповідність організаційної структури підприємства сегмента ринку, на якому воно функціонує, типу наявної конкуренції.
2. Орієнтуватися на горизонтальні організаційні структури, яким природньо властива здатність до самоорганізації та які дають змогу найефективніше виявляти та опановувати нові сегменти ринку, що вкрай необхідно для досягнення ефективності діяльності підприємства.
3. Ґрунтуватися на здатності підприємства до акумулювання досвіду та самостимулювання завдяки отриманню операційного ефекту масштабу (зменшення рівня витрат і підвищення ефективності при зростанні обсягів діяльності), що є необхідною передумовою отримання конкурентних переваг.
4. Гармонічно поєднувати раціональний підхід (враховує інтереси підприємства в цілому), з інституціональним (орієнтованим на врахування інтересів окремих функціональних ланок, структурних одиниць підприємства) та політичним (орієнтованим на інтереси окремих впливових осіб і угруповань, посадових осіб і неформальних лідерів).
5. Здійснювати оцінку можливих альтернативних рішень, враховувати розподільчі бар'єри між окремими альтернативними варіантами.
6. Враховувати формальні та неформальні ієрархії, інтереси та позиції.

Базуючись на розглянутих вище вимогах та особливостях управління ефективністю діяльності підприємства, можна перейти до визначення принципів його здійснення, реалізація яких і забезпечує необхідну ефективність управлінського впливу.

У сучасній літературі з питань управління не сформувався остаточний перелік принципів управління (їх кількість коливається від 11 до 40). До найбільш значущих принципів, які визначають загальні вимоги до проведення управління ефективністю діяльності підприємства, на наш погляд, належать принципи: цілеспрямованості, послідовності, професіоналізму, відповідності, своєчасності прийняття управлінських рішень, реалістичності в оцінці ситуації, можливих успіхів або невдач, об'єктивності, комплексності, багатоваріантності, законності, мотивації діяльності, контролю, ефективності.

Визначені принципи управління ефективністю діяльності підприємства можуть та повинні діяти у сукупності, доповнюючи та конкретизуючи один одного.

Для проведення оцінки управління ефективністю діяльності підприємства пропонується використовувати такі основні критерії:

1. Відповідність фактичних результатів визначеним цілям.
2. Економічність отримання ефекту.
3. Задоволення потреб, інтересів суб'єктів управління ефективністю діяльності підприємства.

Визначені основні критерії є підґрунтям побудови системи показників оцінки управління ефективністю діяльності підприємства.

Отже, за результатами проведеного дослідження випливає, що управління ефективністю діяльності – це цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості складних елементів, а досягти успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства.

Удосконалення концептуальних положень управління ефективністю діяльності підприємства є підґрунтям для подальшого більш глибокого дослідження як теоретичних, так і практичних аспектів даної проблематики.

Література

1. Файоль А. Управление – это наука и искусство / Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
2. Зеленовский Я. Организация трудовых коллективов / Зеленовский Я. – М., 1976. – 157 с.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М. Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 2002. – 704 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент / Завадський Й.С. – К.: УФІМБ, 1997.– Т.1. –1997. – 543 с.